



INTELIGENCIA EMOCIONAL

Liderazgo que obtiene resultados

por [Daniel Goleman](#)

De la edición de marzo-abril 2000

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Pregunte a cualquier grupo de empresarios «¿Qué hacen los líderes eficaces?» y oirás un barrido de respuestas. Los líderes establecen estrategia; motivan; crean una misión; construyen una cultura.

Entonces pregunta «¿Qué? *debería* los líderes lo hacen?» Si el grupo está experimentado, es probable que oigas una respuesta: el trabajo singular del líder es obtener resultados.

Pero, ¿cómo? El misterio de lo que los líderes pueden y deben hacer para despertar la mejor actuación de su pueblo es antiguo. En los últimos años, ese misterio ha engendrado toda una industria artesanal: literalmente miles de «expertos en liderazgo» han hecho carreras de ejecutivos de pruebas y coaching, todo ello en la búsqueda de crear empresarios que puedan convertir objetivos audaces —ya sean estratégicos, financieros, organizativos o los tres— en realidad.

Sin embargo, el liderazgo eficaz evade a muchas personas y organizaciones. Una razón es que hasta hace poco, prácticamente ninguna investigación cuantitativa ha demostrado qué comportamientos de liderazgo precisos producen resultados positivos. Los expertos en liderazgo prestan asesoramiento basado en la inferencia, la experiencia y el instinto. A veces ese consejo es justo en el blanco; a veces no lo es.

Pero la nueva investigación de la consultora Hay/McBer, que se basa en una muestra aleatoria de 3.871 ejecutivos seleccionados de una base de datos de más de 20.000 ejecutivos en todo el mundo, saca gran parte del misterio del liderazgo efectivo. La investigación encontró seis estilos de liderazgo distintos, cada uno de los cuales surgió de diferentes componentes de la inteligencia emocional. Los estilos, tomados individualmente, parecen tener un impacto directo y único en el ambiente de trabajo de una empresa, división o equipo y, a su vez, en su rendimiento financiero. Y quizás lo más importante, la investigación indica que los líderes con los mejores resultados no confían en un solo estilo de liderazgo; usan la mayoría de ellos en una semana determinada, sin problemas y en diferentes medidas, dependiendo de la situación del negocio. Imagina los estilos, entonces, como la variedad de palos en la bolsa de un

profesional de golf. En el transcurso de un juego, el profesional elige clubes en función de las exigencias del tiro. A veces tiene que reflexionar sobre su selección, pero generalmente es automática. El profesional detecta el desafío que se avecina, saca rápidamente la herramienta adecuada y la pone a trabajar con elegancia. Así también operan los líderes de alto impacto.

Emotional Intelligence: A Primer			
Emotional intelligence—the ability to manage ourselves and our relationships effectively—consists of four fundamental capabilities: self-awareness, self-management, social awareness, and social skill. Each capability, in turn, is composed of specific sets of competencies. Below is a list of the capabilities and their corresponding traits.			
Self-Awareness	Self-Management	Social Awareness	Social Skill
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Emotional self-awareness</i>; the ability to read and understand your emotions as well as recognize their impact on work performance, relationships, and the like. ▪ <i>Accurate self-assessment</i>; a realistic evaluation of your strengths and limitations. ▪ <i>Self-confidence</i>; a strong and positive sense of self-worth. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Self-control</i>; the ability to keep disruptive emotions and impulses under control. ▪ <i>Trustworthiness</i>; a consistent display of honesty and integrity. ▪ <i>Conscientiousness</i>; the ability to manage yourself and your responsibilities. ▪ <i>Adaptability</i>; skill at adjusting to changing situations and overcoming obstacles. ▪ <i>Achievement orientation</i>; the drive to meet an internal standard of excellence. ▪ <i>Initiative</i>; a readiness to seize opportunities. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Empathy</i>; skill at sensing other people's emotions, understanding their perspective, and taking an active interest in their concerns. ▪ <i>Organizational awareness</i>; the ability to read the currents of organizational life, build decision networks, and navigate politics. ▪ <i>Service orientation</i>; the ability to recognize and meet customers' needs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Visionary leadership</i>; the ability to take charge and inspire with a compelling vision. ▪ <i>Influence</i>; the ability to wield a range of persuasive tactics. ▪ <i>Developing others</i>; the propensity to bolster the abilities of others through feedback and guidance. ▪ <i>Communication</i>; skill at listening and at sending clear, convincing, and well-tuned messages. ▪ <i>Change catalyst</i>; proficiency in initiating new ideas and leading people in a new direction. ▪ <i>Conflict management</i>; the ability to de-escalate disagreements and orchestrate resolutions. ▪ <i>Building bonds</i>; proficiency at cultivating and maintaining a web of relationships. ▪ <i>Teamwork and collaboration</i>; competence at promoting cooperation and building teams.

La inteligencia emocional —la capacidad de manejarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones efectivamente— consiste en cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidad social. Cada capacidad, a su vez, se compone de conjuntos específicos de competencias. A continuación se muestra una lista de las capacidades y sus rasgos correspondientes.

¿Cuáles son los seis estilos de liderazgo? Ninguno sorprenderá a los veteranos del lugar de trabajo. De hecho, cada estilo, por nombre y breve descripción por sí solo, probablemente resonará con cualquiera que lidera, sea guiado, o como es el caso con la mayoría de nosotros, hace ambas cosas. *Líderes coercitivos* exigir el

cumplimiento inmediato. *Líderes autorizados* movilizar a la gente hacia una visión. *Líderes afiliados* crear lazos emocionales y armonía. *Líderes democráticos* crear consenso mediante la participación. *Líderes de la creación de marcapasos* esperan la excelencia y la autodirección. Y *líderes de coaching* desarrollar personas para el futuro.

Cierra los ojos y seguramente puedes imaginar a un colega que usa cualquiera de estos estilos. Lo más probable es que use al menos uno usted mismo. Lo que es nuevo en esta investigación, entonces, son sus implicaciones para la acción. En primer lugar, ofrece una comprensión precisa de cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan el rendimiento y los resultados. En segundo lugar, ofrece una orientación clara sobre cuándo un gerente debe cambiar entre ellos. También sugiere firmemente que se recomienda cambiar de forma flexible. Nuevo, también, es el hallazgo de la investigación de que cada estilo de liderazgo surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional.

Medición del impacto del liderazgo

Ha pasado más de una década desde que la investigación vinculó por primera vez aspectos de la inteligencia emocional con resultados empresariales. El fallecido David McClelland, un destacado psicólogo de la Universidad de Harvard, encontró que los líderes con fortalezas en una masa crítica de seis o más competencias de inteligencia emocional eran mucho más efectivos que los compañeros que carecían de tales fortalezas. Por ejemplo, cuando analizó el desempeño de los jefes de división en una empresa mundial de alimentos y bebidas, descubrió que entre los líderes con esta masa crítica de competencia, 87% colocado en el tercio superior de las bonificaciones salariales anuales en función de su rendimiento empresarial. Más revelador, sus divisiones en promedio superaron los objetivos de ingresos anuales en 15% a 20%. Aquellos ejecutivos que carecían de inteligencia emocional rara vez fueron calificados como sobresalientes en sus revisiones anuales de desempeño, y sus divisiones tuvieron un desempeño inferior en un promedio de casi 20%.

Nuestra investigación se ha fijado para obtener una visión más molecular de los vínculos entre el liderazgo y la inteligencia emocional, y el clima y el rendimiento. Un equipo de colegas de McClelland encabezado por Mary Fontaine y Ruth Jacobs de Hay/McBer estudió datos sobre o observó miles de ejecutivos, señalando comportamientos específicos y su impacto en el clima.¹ ¿Cómo motivó cada individuo a los informes directos? ¿Gestionar iniciativas de cambio? ¿Manejar crisis? Fue en una fase posterior de la investigación que identificamos qué capacidades de inteligencia emocional impulsan los seis estilos de liderazgo. ¿Cómo se califica en términos de autocontrol y habilidad social? ¿Un líder muestra niveles altos o bajos de empatía?

El equipo puso a prueba la esfera de influencia inmediata de cada ejecutivo para determinar su clima. «Clima» no es un término amorfo. Definido por los psicólogos George Litwin y Richard Stringer y posteriormente refinado por McClelland y sus colegas, se refiere a seis factores clave que influyen en el entorno de trabajo de una organización: su *flexibilidad*— es decir, cómo se sienten libres los empleados para innovar sin obstáculos por la burocracia; su sentido de *responsabilidad* a la organización; el nivel de *normas* que la gente establece; la sensación de precisión sobre la retroalimentación del rendimiento y la idoneidad de *recompensas*; el *claridad* la gente tiene sobre la misión y los valores; y finalmente, el nivel de *compromiso* a un propósito común.

Obteniendo molecular: el impacto de los estilos de liderazgo en los impulsores del clima

Nuestra investigación investigó cómo cada estilo de liderazgo afectó a los seis factores que impulsan el clima o la atmósfera de trabajo. Las cifras siguientes muestran la

Encontramos que los seis estilos de liderazgo tienen un efecto mensurable en cada aspecto del clima. (Para más detalles, consulte la exposición «Obteniendo molecular: el impacto de los estilos de liderazgo en los conductores del clima»). Además, cuando analizamos el impacto del clima en los resultados financieros, como el

correlación entre cada estilo de liderazgo y cada aspecto del clima. Así, por ejemplo, si nos fijamos en el motor climático de la flexibilidad, vemos que el estilo coercitivo tiene una correlación -0,28, mientras que el estilo democrático tiene una correlación de 0,28, igualmente fuerte en la dirección opuesta. Centrándonos en el estilo de liderazgo autoritario, encontramos que tiene una correlación de 0,54 con recompensas —fuertemente positivas y una correlación de 0,21 con responsabilidad—positivas, pero no tan fuertes. En otras palabras, la correlación del estilo con las recompensas fue más del doble que con la responsabilidad.

Según los datos, el estilo de liderazgo autoritario tiene el efecto más positivo en el clima, pero otros tres —afiliativo, democrático y entrenador— siguen de cerca. Dicho esto, la investigación indica que ningún estilo debe basarse exclusivamente, y todos tienen al menos usos a corto plazo.

retorno de las ventas, el crecimiento de los ingresos, la eficiencia y la rentabilidad, encontramos una correlación directa entre ambos. Los líderes que usaron estilos que afectaron positivamente el clima tuvieron decididamente mejores resultados financieros que aquellos que no lo hicieron. Esto no quiere decir que el clima organizacional sea el único motor del desempeño. Las condiciones económicas y la dinámica competitiva importan enormemente. Pero nuestro análisis sugiere firmemente que el clima representa casi un tercio de los resultados. Y eso es simplemente demasiado impacto para ignorarlo.

Los estilos en detalle

Los ejecutivos usan seis estilos de liderazgo, pero sólo cuatro de los seis tienen consistentemente un efecto positivo en el clima y los resultados. Veamos entonces cada estilo de liderazgo en detalle. (Para obtener un resumen del material que sigue, consulte la tabla «Los seis estilos de liderazgo en un vistazo»).

The Six Leadership Styles at a Glance

Our research found that leaders use six styles, each springing from different components of emotional intelligence. Here is a summary of the styles, their origin, when they work best, and their impact on an organization's climate and thus its performance.

	Coercive	Authoritative
The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people toward a vision
The style in a phrase	"Do what I tell you."	"Come with me."
Underlying emotional intelligence competencies	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive

Affiliative	Democratic	Pacesetter	Coaching
Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
"People come first."	"What do you think?"	"Do as I do, now."	"Try this."
Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Positive	Positive	Negative	Positive

El estilo coercitivo.

La empresa informática estaba en modo de crisis: sus ventas y beneficios estaban cayendo, sus acciones estaban perdiendo valor precipitadamente y sus accionistas estaban en un alboroto. La junta trajo a un nuevo CEO con una reputación como un artista de cambio de rumbo. Se puso a trabajar cortando trabajos, vendiendo divisiones y tomando las decisiones difíciles que deberían haber sido ejecutadas años antes. La compañía se salvó, al menos en el corto plazo.

Desde el principio, sin embargo, el CEO creó un reino de terror, intimidación y degradando a sus ejecutivos, rugiendo su disgusto ante el más mínimo paso en falso. Los escalones superiores de la compañía fueron diezmados no sólo por sus despidos erráticos, sino también por sus deserciones. Los informes directos del CEO, asustados por su tendencia a culpar al portador de malas noticias, dejaron

de traerle ninguna noticia. La moral estaba en un mínimo histórico, un hecho que se reflejaba en otra recesión en el negocio después de la recuperación a corto plazo. El CEO fue despedido por el consejo de administración.

Es fácil entender por qué de todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones. Considere lo que el estilo hace al clima de una organización. La flexibilidad es la más afectada. La extrema toma de decisiones de arriba abajo del líder mata nuevas ideas sobre la vida. La gente se siente tan irrespetada que piensan: «Ni siquiera voy a sacar mis ideas, sólo serán derribadas». Del mismo modo, el sentido de responsabilidad de las personas se evapora: incapaces de actuar por iniciativa propia, pierden su sentido de propiedad y sienten poca responsabilidad por su desempeño. Algunos se vuelven tan resentidos que adoptan la actitud: «No voy a ayudar a este bastardo».

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial en el sistema de recompensas. La mayoría de los trabajadores de alto rendimiento están motivados por más que el dinero; buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo erosiona tal orgullo. Y, por último, el estilo socava una de las principales herramientas del líder: motivar a la gente al mostrarles cómo su trabajo encaja en una gran misión compartida. Tal pérdida, medida en términos de claridad y compromiso disminuidos, deja a las personas alienadas de sus propios puestos de trabajo, preguntándose: «¿Cómo importa algo de esto?»

Dado el impacto del estilo coercitivo, podría suponer que nunca debería aplicarse. Nuestra investigación, sin embargo, descubrió algunas ocasiones en las que funcionó magistralmente. Tomemos el caso de un presidente de división que fue traído para cambiar la dirección de una compañía de alimentos que estaba perdiendo dinero. Su primer acto fue demoler la sala de conferencias ejecutiva. Para él, la habitación —con su larga mesa de mármol que parecía «la cubierta de la nave estelar Enterprise» — simbolizaba la formalidad tradicional

que paralizaba a la empresa. La destrucción de la sala, y el traslado posterior a un entorno más pequeño e informal, enviaron un mensaje que nadie podía faltar, y la cultura de la división cambió rápidamente a su paso.

Dicho esto, el estilo coercitivo sólo debe utilizarse con extrema precaución y en las pocas situaciones en las que es absolutamente imperativo, como durante un cambio de rumbo o cuando se avecina una adquisición hostil. En esos casos, el estilo coercitivo puede romper los hábitos comerciales fallidos y conmocionar a las personas a nuevas formas de trabajar. Siempre es apropiado durante una emergencia genuina, como después de un terremoto o un incendio. Y puede trabajar con empleados problemáticos con quienes todo lo demás ha fracasado. Pero si un líder se basa únicamente en este estilo o continúa utilizándolo una vez que pase la emergencia, el impacto a largo plazo de su insensibilidad a la moral y los sentimientos de quienes dirige será ruinoso.

El estilo autoritativo.

Tom era el vicepresidente de marketing en una cadena nacional de restaurantes que se especializó en pizza. Huelga decir que el bajo rendimiento de la compañía molestó a los altos directivos, pero no tenían nada que hacer. Todos los lunes, se reunieron para revisar las ventas recientes, luchando por encontrar soluciones. Para Tom, el enfoque no tenía sentido. «Siempre estábamos tratando de averiguar por qué nuestras ventas bajaron la semana pasada. Teníamos a toda la empresa mirando hacia atrás en lugar de averiguar qué teníamos que hacer mañana».

Tom vio una oportunidad para cambiar la forma de pensar de la gente en una reunión de estrategia fuera del sitio. Allí, la conversación comenzó con verdades obsoletas: la empresa tuvo que impulsar la riqueza de los accionistas y aumentar el rendimiento de los activos. Tom creía que esos conceptos no tenían el poder de inspirar a un gerente de restaurante a ser innovador o a hacer algo mejor que un trabajo suficientemente bueno.

Así que Tom hizo un movimiento audaz. En medio de una reunión, hizo una petición apasionada para que sus colegas pensaran desde la perspectiva del cliente. Los clientes quieren comodidad, dijo. La empresa no estaba en el negocio de restaurantes, estaba en el negocio de la distribución de pizza de alta calidad, conveniente para conseguir. Esa noción—y nada más— debería impulsar todo lo que hizo la empresa.

POR EL MISMO AUTOR

¿Qué hace a un líder?

Característica by Daniel Goleman

Los verdaderamente efectivos tienen un alto grado de inteligencia emocional.

Con su entusiasmo vibrante y su visión clara, las características distintivas del estilo autoritario, Tom llenó un vacío de liderazgo en la compañía. De hecho, su concepto se convirtió en el núcleo de la nueva declaración de misión. Pero este avance conceptual fue sólo el comienzo.

Tom se aseguró de que la declaración de misión se integrara en el proceso de planificación estratégica de la compañía como el motor designado para el crecimiento. Y se aseguró de que la visión se articulara para que los gerentes locales de restaurantes entendieran que eran la clave del éxito de la empresa y fueran libres de encontrar nuevas formas de distribuir pizza.

Los cambios llegaron rápidamente. En pocas semanas, muchos gerentes locales comenzaron a garantizar tiempos de entrega rápidos y nuevos. Y mejor aún, comenzaron a actuar como empresarios, encontrando ingeniosas ubicaciones para abrir nuevas sucursales: quioscos en las calles concurridas y en las estaciones de autobuses y trenes, incluso desde carros en los aeropuertos y vestíbulos de los hoteles.

El éxito de Tom no fue casualidad. Nuestra investigación indica que de los seis estilos de liderazgo, el autoritario es más efectivo, impulsando todos los aspectos del clima. Toma claridad. El líder autorizado es un visionario; motiva a las

personas al dejarles claro cómo su trabajo encaja en una visión más amplia de la organización. Las personas que trabajan para tales líderes entienden que lo que hacen importa y por qué. El liderazgo autorizado también maximiza el compromiso con los objetivos y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder autorizado define las normas que giran en torno a esa visión. Cuando da retroalimentación sobre el desempeño, ya sea positiva o negativa, el criterio singular es si ese desempeño impulsa o no la visión. Las normas para el éxito son claras para todos, al igual que las recompensas. Por último, considere el impacto del estilo en la flexibilidad. Un líder autorizado declara el fin, pero generalmente da a la gente un amplio margen de maniobra para idear sus propios medios. Los líderes autorizados dan a las personas la libertad de innovar, experimentar y asumir riesgos calculados.

Un líder autorizado declara el fin, pero le da a la gente sus propios medios.

Debido a su impacto positivo, el estilo autoritario funciona bien en casi cualquier situación comercial. Pero es particularmente eficaz cuando un negocio está a la deriva. Un líder autorizado traza un nuevo rumbo y vende a su gente en una nueva visión a largo plazo.

El estilo autoritario, por poderoso que sea, no funcionará en todas las situaciones. El enfoque falla, por ejemplo, cuando un líder está trabajando con un equipo de expertos o compañeros que tienen más experiencia que él; pueden ver al líder como pomposo o fuera de contacto. Otra limitación: si un gerente que intenta ser autoritario se vuelve dominante, puede socavar el espíritu igualitario de un equipo efectivo. Sin embargo, incluso con tales advertencias, los líderes serían sabios en tomar el «club» autorizado más a menudo que no. Puede que no garantice un agujero en uno, pero sin duda ayuda con el largo viaje.

El estilo de afiliación.

Si el líder coercitivo exige, «Haz lo que digo», y los impulsos autorizados, «Ven conmigo», el líder afiliado dice, «La gente es lo primero». Este estilo de liderazgo gira en torno a las personas: sus defensores valoran más a las personas y sus emociones que a las tareas y objetivos. El líder afiliado se esfuerza por mantener felices a los empleados y crear armonía entre ellos. Se las arregla construyendo fuertes lazos emocionales y luego cosechando los beneficios de tal enfoque, es decir, la lealtad feroz. El estilo también tiene un efecto marcadamente positivo en la comunicación. La gente que se gusta mucho habla mucho. Comparten ideas, comparten inspiración. Y el estilo aumenta la flexibilidad; los amigos confían unos en otros, lo que permite la innovación habitual y la toma de riesgos. La flexibilidad también aumenta porque el líder afiliativo, como un padre que ajusta las reglas del hogar para un adolescente en maduración, no impone restricciones innecesarias sobre cómo los empleados realizan su trabajo. Le dan a las personas la libertad de hacer su trabajo de la manera que creen que es más eficaz.

En cuanto a un sentido de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, el líder afiliado ofrece una amplia retroalimentación positiva. Tal retroalimentación tiene una potencia especial en el lugar de trabajo porque es demasiado raro: fuera de una revisión anual, la mayoría de las personas generalmente no reciben comentarios sobre sus esfuerzos diarios, o solo comentarios negativos. Eso hace que las palabras positivas del líder afiliativo sean aún más motivadoras. Finalmente, los líderes afiliativos son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia. Por ejemplo, es probable que tomen sus informes directos para una comida o una bebida, uno a uno, para ver cómo les va. Traerán un pastel para celebrar un logro grupal. Son constructores de relaciones naturales.

Joe Torre, el corazón y alma de los Yankees de Nueva York, es un líder afiliativo clásico. Durante la Serie Mundial de 1999, Torre atendió hábilmente a las psiquis de sus jugadores mientras soportaban la olla de presión emocional de una carrera de banderines. Durante toda la temporada, hizo un punto especial para elogiar a Scott Brosius, cuyo padre había muerto durante la temporada, por permanecer comprometido incluso mientras lloraba. En la fiesta de celebración después del partido final del equipo, Torre buscó específicamente al jardinero derecho Paul O'Neill. Aunque había recibido la noticia de la muerte de su padre esa mañana, O'Neill eligió jugar en el juego decisivo, y estalló en lágrimas en el momento en que terminó. Torre hizo un punto de reconocer la lucha personal de O'Neill, llamándolo «guerrero». Torre también aprovechó el foco de la celebración de la victoria para elogiar a dos jugadores cuyo regreso al año siguiente se vio amenazado por disputas contractuales. Al hacerlo, envió un mensaje claro al equipo y al dueño del club de que valoraba enormemente a los jugadores, demasiado como para perderlos.

Junto con ministrar las emociones de su pueblo, un líder afiliativo también puede tender abiertamente a sus propias emociones. El año en que el hermano de Torre estaba a punto de morir esperando un trasplante de corazón, compartió sus preocupaciones con sus jugadores. También habló con franqueza con el equipo sobre su tratamiento para el cáncer de próstata.

El impacto generalmente positivo del estilo afiliativo lo convierte en un buen enfoque para todo clima, pero los líderes deben emplearlo especialmente cuando tratan de construir armonía en equipo, aumentar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza rota. Por ejemplo, un ejecutivo en nuestro estudio fue contratado para reemplazar a un despiadado líder de equipo. El ex líder se había atribuido el mérito por el trabajo de sus empleados y había intentado enfrentarlos unos a otros. Sus esfuerzos finalmente fracasaron, pero el equipo que dejó atrás era sospechoso y cansado. El nuevo ejecutivo logró

arreglar la situación mostrando inadvertidamente honestidad emocional y reconstruyendo lazos. Varios meses después, su liderazgo había creado un renovado sentido de compromiso y energía.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe usarse solo. Su enfoque exclusivo en la alabanza puede permitir que el mal desempeño no se corrija; los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada. Y debido a que los líderes afiliados rara vez ofrecen consejos constructivos sobre cómo mejorar, los empleados deben averiguar cómo hacerlo por su cuenta. Cuando la gente necesita directivas claras para navegar a través de desafíos complejos, el estilo de afiliación los deja sin timón. De hecho, si se confía demasiado, este estilo realmente puede dirigir a un grupo al fracaso. Tal vez es por eso que muchos líderes afiliados, incluyendo Torre, usan este estilo en estrecha conjunción con el estilo autoritario. Los líderes autorizados establecen una visión, establecen estándares y permiten a la gente saber cómo su trabajo está promoviendo los objetivos del grupo. Alterna eso con el enfoque cariñoso y nutritivo del líder afiliativo, y tienes una combinación potente.

El estilo democrático.

La hermana María dirigía un sistema escolar católico en una gran área metropolitana. Una de las escuelas, la única escuela privada en un barrio empobrecido, había estado perdiendo dinero durante años, y la arquidiócesis ya no podía permitirse mantenerlo abierto. Cuando la hermana Mary finalmente recibió la orden de cerrarla, no sólo cerró las puertas. Llamó a una reunión de todos los maestros y el personal de la escuela y les explicó los detalles de la crisis financiera, la primera vez que alguien que trabajaba en la escuela había sido incluido en el lado empresarial de la institución. Pidió sus ideas sobre la manera de mantener abierta la escuela y sobre cómo manejar el cierre, en caso de que llegase a eso. La hermana Mary pasó gran parte de su tiempo en la reunión sólo escuchando.

Ella hizo lo mismo en reuniones posteriores para padres de escuela y para la comunidad y durante una serie sucesiva de reuniones para profesores y personal de la escuela. Después de dos meses de reuniones, el consenso fue claro: la escuela tendría que cerrar. Se ha elaborado un plan para trasladar a los estudiantes a otras escuelas del sistema católico.

El resultado final no fue diferente de si la hermana María hubiera seguido adelante y cerrado la escuela el día que se le dijo que lo hiciera. Pero al permitir que los electores de la escuela llegaran a esa decisión colectivamente, la hermana Mary no recibió ninguna reacción que hubiera acompañado a tal movimiento. La gente lloraba la pérdida de la escuela, pero entendían su inevitabilidad. Prácticamente nadie se opuso.

Compare eso con las experiencias de un sacerdote en nuestra investigación que dirigió otra escuela católica. A él también le dijeron que lo cerrara. Y lo hizo... por Fiat. El resultado fue desastroso: los padres presentaron demandas, los maestros y los padres se piquetes, y los periódicos locales corrieron editoriales atacando su decisión. Le tomó un año resolver las disputas antes de que finalmente pudiera seguir adelante y cerrar la escuela.

La hermana Mary ejemplifica el estilo democrático en acción y sus beneficios. Al dedicar tiempo a conseguir ideas y buy-in de las personas, un líder construye confianza, respeto y compromiso. Al dejar que los propios trabajadores tengan voz en las decisiones que afectan a sus objetivos y cómo hacen su trabajo, el líder democrático impulsa la flexibilidad y la responsabilidad. Y escuchando las preocupaciones de los empleados, el líder democrático aprende qué hacer para mantener alta la moral. Por último, como tienen voz en la fijación de sus objetivos y las normas para evaluar el éxito, las personas que operan en un sistema democrático tienden a ser muy realistas sobre lo que se puede y no se puede lograr.

Sin embargo, el estilo democrático tiene sus inconvenientes, por lo que su impacto en el clima no es tan alto como algunos de los otros estilos. Una de sus consecuencias más exasperantes puede ser reuniones interminables en las que se reflexionan las ideas, el consenso sigue siendo difícil de alcanzar, y el único resultado visible es programar más reuniones. Algunos líderes democráticos usan el estilo para dejar de tomar decisiones cruciales, con la esperanza de que suficientes golpes a cabo eventualmente produzca una visión cegadora. En realidad, su gente termina sintiéndose confundida y sin líderes. Tal enfoque puede incluso agravar los conflictos.

¿Cuándo funciona mejor el estilo? Este enfoque es ideal cuando un líder no está seguro de la mejor dirección a seguir y necesita ideas y orientación de empleados capaces. E incluso si un líder tiene una visión fuerte, el estilo democrático funciona bien para generar nuevas ideas para ejecutar esa visión.

El estilo democrático, por supuesto, tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o lo suficientemente informados para ofrecer consejos sólidos. Y casi no hace falta decir que la construcción de un consenso se torna en tiempos de crisis. Tomemos el caso de un CEO cuya empresa informática se vio gravemente amenazada por los cambios en el mercado. Siempre buscó el consenso sobre qué hacer. A medida que los competidores robaron clientes y las necesidades de los clientes cambiaron, siguió nombrando comités para considerar la situación. Cuando el mercado hizo un cambio repentino debido a una nueva tecnología, el CEO se congeló en sus pistas. La junta lo reemplazó antes de que pudiera nombrar otro grupo de tareas para examinar la situación. El nuevo CEO, aunque ocasionalmente democrático y afiliado, se basó en gran medida en el estilo autoritario, especialmente en sus primeros meses.

El estilo de marcapasos.

Al igual que el estilo coercitivo, el estilo de creación de ritmo tiene su lugar en el repertorio del líder, pero debe usarse con moderación. Eso no es lo que esperábamos encontrar. Después de todo, las marcas distintivas del estilo de marcapasos suenan admirables. El líder establece estándares de rendimiento extremadamente altos y ejemplifica a sí mismo. Él es obsesivo con hacer las cosas mejor y más rápido, y le pide lo mismo a todos los que lo rodean. Rápidamente identifica a los artistas pobres y exige más de ellos. Si no están a la altura de la ocasión, los reemplaza con gente que puede. Se podría pensar que tal enfoque mejoraría los resultados, pero no lo hace.

De hecho, el estilo de marcapasos destruye el clima. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias de excelencia del marcapasos, y su moral disminuye. Las pautas para trabajar pueden ser claras en la cabeza del líder, pero ella no las declara claramente; espera que la gente sepa qué hacer e incluso piensa: «Si tengo que decírtelo, eres la persona equivocada para el trabajo». El trabajo no se convierte en una cuestión de hacer lo mejor de uno en un curso claro, sino en cuestionar lo que el líder quiere. Al mismo tiempo, la gente a menudo siente que el marcapasos no confía en que trabajen a su manera o tomen iniciativa. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan centrado en las tareas y rutinario que es aburrido.



En cuanto a las recompensas, el marcapasos o bien no da retroalimentación sobre cómo está la gente o salta a tomar el control cuando cree que están retrasados. Y si el líder se va, la gente se siente sin dirección, está tan acostumbrada a que «el experto» establezca las reglas. Por último, el compromiso disminuye bajo el régimen de un líder marcapasos porque la gente no tiene idea de cómo sus esfuerzos personales encajan en el panorama general.

POR EL MISMO AUTOR
Liderazgo Primal

INTELIGENCIA EMOCIONAL CARACTERÍSTICA by

Como ejemplo del estilo de preparación de ritmo, tomemos el caso de Sam, un bioquímico en I+D de una gran

Su estado de ánimo puede conducir (o inhibir) los resultados de su empresa.

 Guardar  Compartir

compañía farmacéutica. La excelente experiencia técnica de Sam lo convirtió en una estrella temprana: él era a quien todos recurrieron cuando necesitaban ayuda. Pronto fue ascendido a la cabeza de un equipo desarrollando un nuevo producto. Los otros científicos en el equipo eran tan competentes y automotivados como Sam; su métier como líder del equipo se convirtió en ofrecer a sí mismo como un modelo de cómo hacer un trabajo científico de primera clase bajo tremenda presión en el plazo, lanzando cuando fuera necesario. Su equipo completó su tarea en un tiempo récord.

Pero luego llegó una nueva tarea: Sam fue puesto a cargo de I+D para toda su división. A medida que sus tareas se expandieron y tuvo que articular una visión, coordinar proyectos, delegar responsabilidades y ayudar a desarrollar a otros, Sam comenzó a deslizarse. Sin confiar en que sus subordinados eran tan capaces como él, se convirtió en un microgerente, obsesionado con los detalles y asumiendo el control de otros cuando su actuación se desaceleró. En lugar de confiar en ellos para mejorar con orientación y desarrollo, Sam se encontró trabajando noches y fines de semana después de intervenir para hacerse cargo de la cabeza de un equipo de investigación fracasado. Finalmente, su propio jefe sugirió, para su alivio, que volviera a su antiguo trabajo como jefe de un equipo de desarrollo de productos.

Aunque Sam flaqueó, el estilo de marcapasos no siempre es un desastre. El enfoque funciona bien cuando todos los empleados son automotivados, altamente competentes y necesitan poca dirección o coordinación; por ejemplo, puede funcionar para líderes de profesionales altamente calificados y automotivados, como grupos de I+D o equipos legales. Y, dado que un equipo talentoso para liderar, el ritmo hace exactamente eso: hace el trabajo a tiempo o incluso antes de lo previsto. Sin embargo, como cualquier estilo de liderazgo, el ritmo nunca debe ser usado por sí mismo.

El estilo de coaching.

Una unidad de producto de una empresa informática mundial había visto que las ventas se desplomaban del doble que sus competidores a sólo la mitad. Así que Lawrence, el presidente de la división de fabricación, decidió cerrar la unidad y reasignar a sus personas y productos. Al escuchar la noticia, James, el jefe de la unidad condenada, decidió repasar la cabeza de su jefe y alegar su caso ante el CEO.

¿Qué hizo Lawrence? En lugar de explotar a James, se sentó con su informe directo rebelde y habló no sólo sobre la decisión de cerrar la división, sino también sobre el futuro de James. Explicó a James cómo mudarse a otra división le ayudaría a desarrollar nuevas habilidades. Lo convertiría en un mejor líder y le enseñaría más sobre el negocio de la compañía.

Lawrence actuó más como un consejero que como un jefe tradicional. Escuchó las preocupaciones y esperanzas de James, y compartió las suyas. Dijo que creía que James se había quedado obsoleto en su trabajo actual; era, después de todo, el único lugar en el que había trabajado en la empresa. Predijo que James florecería en un nuevo papel.

Luego, la conversación dio un giro práctico. James aún no había tenido su reunión con el CEO, el que había exigido impetuosamente cuando se enteró de la clausura de su división. Sabiendo esto, y sabiendo también que el CEO apoyó inquebrantablemente el cierre, Lawrence se tomó el tiempo para entrenar a James sobre cómo presentar su caso en esa reunión. «No se obtiene una audiencia con el CEO muy a menudo», señaló, «vamos a asegurarnos de impresionarlo con su consideración». Le aconsejó a James que no alegara su caso personal, sino que se centrara en la unidad de negocio: «Si cree que estás ahí para tu propia gloria, te echará más rápido de lo que entraste por la puerta». Y le instó a poner sus ideas por escrito; el CEO siempre lo apreció.

¿La razón de Lawrence para entrenar en lugar de regañar? «James es un buen tipo, muy talentoso y prometedor», explicó el ejecutivo, «y no quiero que esto descarrile su carrera. Quiero que se quede con la compañía, quiero que haga ejercicio, quiero que aprenda, quiero que se beneficie y crezca. Sólo porque la jodió no significa que sea terrible».

Las acciones de Lawrence ilustran el estilo de coaching por excelencia. Los líderes de coaching ayudan a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades únicas y a vincularlos a sus aspiraciones personales y profesionales. Animar a los empleados a establecer objetivos de desarrollo a largo plazo y les ayudan a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Hacen acuerdos con sus empleados acerca de su papel y responsabilidades en la promulgación de planes de desarrollo, y dan abundantes instrucciones y comentarios. Los líderes de coaching sobresalen en delegar; dan a los empleados tareas desafiantes, incluso si eso significa que las tareas no se cumplirán rápidamente. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a soportar el fracaso a corto plazo si fomenta el aprendizaje a largo plazo.

De los seis estilos, nuestra investigación encontró que el estilo de coaching se usa con menos frecuencia. Muchos líderes nos dijeron que no tienen tiempo en esta economía de alta presión para el lento y tedioso trabajo de enseñar a la gente y ayudarles a crecer. Pero después de una primera sesión, toma poco o ningún tiempo extra. Los líderes que ignoran este estilo están dejando pasar una poderosa herramienta: su impacto en el clima y el rendimiento son marcadamente positivos.

Es cierto que existe una paradoja en el efecto positivo del coaching sobre el rendimiento empresarial porque el coaching se centra principalmente en el desarrollo personal, no en las tareas inmediatas relacionadas con el trabajo. Aun así, el coaching mejora los resultados. La razón: requiere un diálogo constante, y ese diálogo tiene una forma de empujar a todos los impulsores del clima. Tómese

flexibilidad. Cuando un empleado conoce a su jefe lo observa y se preocupa por lo que hace, se siente libre de experimentar. Después de todo, está seguro de obtener comentarios rápidos y constructivos. Del mismo modo, el diálogo continuo de coaching garantiza que las personas sepan lo que se espera de ellos y cómo su trabajo encaja en una visión o estrategia más amplia. Eso afecta la responsabilidad y la claridad. En cuanto al compromiso, el coaching también ayuda allí, porque el mensaje implícito del estilo es: «Creo en ti, estoy invirtiendo en ti y espero que tus mejores esfuerzos». Los empleados a menudo hacen frente a ese desafío con su corazón, mente y alma.

El estilo de coaching funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero quizás sea más efectivo cuando las personas en el extremo receptor están «a la altura». Por ejemplo, el estilo de coaching funciona especialmente bien cuando los empleados ya son conscientes de sus debilidades y desean mejorar su rendimiento. Del mismo modo, el estilo funciona bien cuando los empleados se dan cuenta de cómo cultivar nuevas habilidades puede ayudarles a avanzar. En resumen, funciona mejor con los empleados que quieren ser entrenados.

Por el contrario, el estilo de coaching tiene poco sentido cuando los empleados, por cualquier razón, se resisten a aprender o cambiar sus formas. Y fracasará si el líder carece de la experiencia para ayudar al empleado. El hecho es que muchos gerentes no están familiarizados con o simplemente ineptos en el coaching, particularmente cuando se trata de dar retroalimentación de rendimiento continuo que motiva en lugar de crear miedo o apatía. Algunas empresas se han dado cuenta del impacto positivo del estilo y están tratando de convertirlo en una competencia central. En algunas empresas, una parte significativa de las bonificaciones anuales están ligadas al desarrollo por parte de un ejecutivo de sus informes directos. Sin embargo, muchas organizaciones aún no han aprovechado plenamente este estilo de liderazgo. Aunque el estilo de coaching no puede gritar «resultados finales», los entrega.

Los líderes necesitan muchos estilos

Muchos estudios, incluyendo este, han demostrado que cuantos más estilos exhiba un líder, mejor. Los líderes que han dominado cuatro o más, especialmente los estilos autoritarios, democráticos, afiliativos y de coaching, tienen el mejor clima y rendimiento empresarial. Y los líderes más efectivos cambian de manera flexible entre los estilos de liderazgo según sea necesario. Aunque eso puede sonar desalentador, fuimos testigos de ello con más frecuencia de lo que se podría imaginar, tanto en grandes corporaciones como en pequeñas empresas emergentes, por veteranos experimentados que podían explicar exactamente cómo y por qué lideran y por empresarios que afirman liderar por instinto.

Los líderes que han dominado cuatro o más, especialmente los estilos autoritarios, democráticos, afiliativos y de coaching, tienen el mejor clima y rendimiento empresarial.

Tales líderes no coinciden mecánicamente con su estilo para ajustarse a una lista de verificación de situaciones; son mucho más fluidos. Son exquisitamente sensibles al impacto que están teniendo en los demás y ajustan perfectamente su estilo para obtener los mejores resultados. Estos son líderes, por ejemplo, que pueden leer en los primeros minutos de conversación que un empleado talentoso pero de bajo rendimiento ha sido desmoralizado por un gerente poco simpático, de Do-it-the-way-i-tell-you y necesita ser inspirado a través de un recordatorio de por qué su trabajo importa. O ese líder podría elegir reenergizar a la empleada preguntándole acerca de sus sueños y aspiraciones y encontrando maneras de hacer su trabajo más desafiante. O esa conversación inicial podría indicar que el empleado necesita un ultimátum: mejorar o irse.

Para un ejemplo de liderazgo fluido en acción, considere Joan, el gerente general de una división importante de una compañía mundial de alimentos y bebidas. Joan fue nombrada para su trabajo mientras la división estaba en una profunda crisis. No había alcanzado sus objetivos de beneficios durante seis años; en el año más reciente, había perdido \$ 50 millones. La moral entre el equipo directivo superior era miserable; la desconfianza y los resentimientos eran rampantes. La directiva de Joan desde arriba era clara: dar la vuelta a la división.

Joan lo hizo con una agilidad en el cambio entre estilos de liderazgo que es raro. Desde el principio, se dio cuenta de que tenía una breve ventana para demostrar un liderazgo eficaz y establecer relaciones y confianza. También sabía que necesitaba urgentemente ser informada sobre lo que no funcionaba, por lo que su primera tarea era escuchar a las personas clave.

Su primera semana en el trabajo tuvo reuniones de almuerzo y cena con cada miembro del equipo directivo. Joan buscó que cada persona comprendiera la situación actual. Pero su enfoque no fue tanto en aprender cómo cada persona diagnosticó el problema como en llegar a conocer a cada gerente como persona. Aquí Joan empleó el estilo de filiación: exploró sus vidas, sueños y aspiraciones.

También entró en el rol de entrenador, buscando maneras en que pudiera ayudar a los miembros del equipo a lograr lo que querían en sus carreras. Por ejemplo, un manager que había estado recibiendo comentarios de que era un pobre jugador del equipo le confió sus preocupaciones. Pensó que era un buen miembro del equipo, pero estaba plagado de quejas persistentes. Reconociendo que era un ejecutivo talentoso y un activo valioso para la compañía, Joan hizo un acuerdo con él para señalar (en privado) cuando sus acciones socavaban su objetivo de ser visto como un jugador de equipo.

Siguió las conversaciones individuales con una reunión externa de tres días. Su objetivo aquí era la creación de equipos, para que todos fueran dueños de cualquier solución para los problemas empresariales surgidos. Su posición inicial en la reunión externa fue la de un líder democrático. Alienta a todos a expresar libremente sus frustraciones y quejas.

Al día siguiente, Joan hizo que el grupo se centrara en las soluciones: cada persona hizo tres propuestas específicas sobre lo que había que hacer. A medida que Joan agrupó las sugerencias, surgió un consenso natural sobre las prioridades para el negocio, como la reducción de costos. A medida que el grupo diseñó planes de acción específicos, Joan obtuvo el compromiso y la aceptación que buscaba.

Con esa visión puesta en marcha, Joan pasó al estilo autoritario, asignando responsabilidad por cada paso de seguimiento a ejecutivos específicos y haciéndolos responsables de su realización. Por ejemplo, la división había estado bajando los precios de los productos sin aumentar su volumen. Una solución obvia era subir los precios, pero el vicepresidente anterior de ventas había vacilado y había dejado que el problema se viese. El nuevo vicepresidente de ventas tenía ahora la responsabilidad de ajustar los puntos de precio para solucionar el problema.

Durante los meses siguientes, la postura principal de Joan fue autorizada. Ella articuló continuamente la nueva visión del grupo de manera que recordara a cada miembro cómo su papel era crucial para alcanzar estos objetivos. Y, especialmente durante las primeras semanas de implementación del plan, Joan consideró que la urgencia de la crisis empresarial justificaba un cambio ocasional al estilo coercitivo en caso de que alguien no cumpliera con su responsabilidad. Como dijo ella, «Tuve que ser brutal con este seguimiento y asegurarme de que esto sucediera. Iba a tomar disciplina y concentración».

¿Los resultados? Todos los aspectos del clima mejoraron. La gente estaba innovando. Hablaban de la visión de la división y cantaban sobre su compromiso con metas nuevas y claras. La prueba definitiva del fluido estilo de liderazgo de Joan está escrita en tinta negra: después de solo siete meses, su división superó su objetivo anual de ganancias por \$ 5 millones.

Ampliación de su repertorio

Pocos líderes, por supuesto, tienen los seis estilos en su repertorio, y aún menos saben cuándo y cómo usarlos. De hecho, como hemos traído los resultados de nuestra investigación a muchas organizaciones, las respuestas más comunes han sido: «¡Pero sólo tengo dos de ellas!» y, «No puedo usar todos esos estilos. No sería natural».

Tales sentimientos son comprensibles, y en algunos casos, el antídoto es relativamente simple. El líder puede construir un equipo con miembros que emplean estilos que le falta. Tomemos el caso de un vicepresidente de fabricación. Ella dirigió con éxito un sistema de fábrica global en gran medida mediante el uso del estilo afiliativo. Ella estaba en el camino constantemente, reuniéndose con los gerentes de planta, atendiendo sus preocupaciones apremiantes, y haciéndoles saber cuánto se preocupaba por ellos personalmente. Dejó la estrategia de la división —la eficiencia extrema— a un teniente de confianza con un profundo conocimiento de la tecnología, y delegó sus estándares de rendimiento a un colega que era experto en el enfoque autoritario. También tenía un marcapasos en su equipo que siempre visitaba las plantas con ella.

Un enfoque alternativo, y uno que recomendaría más, es que los líderes amplíen sus propios repertorios de estilo. Para ello, los líderes deben entender primero qué competencias de inteligencia emocional subyacen a los estilos de liderazgo que carecen. Entonces pueden trabajar asiduamente para aumentar su cociente de ellos.

ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:



**Las 10 lecturas
imprescindible de HBR
sobre la gestión de personas**

Libro

\$24.95

[Ver Detalles](#)

emociones de esa persona, creando así una relación. El líder afiliativo también muestra una facilidad natural para formar nuevas relaciones, conocer a alguien como persona y cultivar un vínculo. Finalmente, el destacado líder afiliativo ha dominado el arte de la comunicación interpersonal, especialmente al decir lo correcto o al hacer el gesto simbólico adecuado en el momento adecuado.

Así que si usted es principalmente un líder de ritmo que quiere ser capaz de usar el estilo afiliativo más a menudo, usted necesitaría mejorar su nivel de empatía y, tal vez, sus habilidades para construir relaciones o comunicarse eficazmente. Como otro ejemplo, un líder autoritario que quiera agregar el estilo democrático a su repertorio podría necesitar trabajar en las capacidades de colaboración y comunicación. Tal consejo sobre la adición de capacidades puede parecer simplista — «Ve a cambiarte a ti mismo» — pero mejorar la inteligencia emocional es totalmente posible con la práctica. (Para obtener más información sobre cómo mejorar la inteligencia emocional, vea la barra lateral «Creciendo tu inteligencia emocional»).

Crecimiento de su Inteligencia Emocional

Por ejemplo, un líder afiliativo tiene puntos fuertes en tres competencias de inteligencia emocional: en empatía, en la construcción de relaciones y en la comunicación. La empatía —sintiendo cómo se siente la gente en el momento— permite al líder afiliativo responder a los empleados de una manera que es altamente congruente con las

Más ciencia, menos arte

Al igual que la paternidad, el liderazgo nunca será una ciencia exacta. Pero tampoco debe ser un completo misterio para quienes lo practican. En los últimos

A diferencia del IQ, que es en gran medida genético —cambia poco desde la infancia— las habilidades de inteligencia emocional se pueden aprender a cualquier edad. No es fácil, sin embargo. El crecimiento de tu inteligencia emocional requiere práctica y compromiso. Pero los pagos valen la pena la inversión.

Considere el caso de un director de marketing para una división de una compañía mundial de alimentos. Jack, como le llamaré, era un clásico marcapasos: alta energía, siempre tratando de encontrar mejores maneras de hacer las cosas, y demasiado ansioso por intervenir y hacerse cargo cuando, digamos, alguien parecía a punto de perder una fecha límite. Peor aún, Jack era propenso a atacar a cualquiera que no pareciera cumplir con sus estándares, volando fuera de control si una persona simplemente se desviaba de completar un trabajo en el orden que Jack pensaba mejor.

El estilo de liderazgo de Jack tuvo un impacto predecible desastroso en el clima y los resultados empresariales. Después de dos años de actuación estancada, el jefe de Jack sugirió que buscara un entrenador. Jack no estaba contento

años, la investigación ha ayudado a los padres a comprender los componentes genéticos, psicológicos y conductuales que afectan su «desempeño laboral». Con nuestra nueva investigación, los líderes también pueden obtener una imagen más clara de lo que se necesita para liderar eficazmente. Y tal vez tan importante, pueden ver cómo pueden hacer que eso suceda.

El entorno empresarial está cambiando continuamente, y un líder debe responder en especie. Hora a hora, día a día, semana a semana, los ejecutivos deben jugar sus estilos de liderazgo como un profesional, usando el adecuado en el momento justo y en la medida correcta. La *payoff* está en los resultados.

1. Daniel Goleman consulta con Hay/McBer sobre el desarrollo del liderazgo.

A version of this article appeared in the March–April 2000 issue of *Harvard Business Review*.

pero, al darse cuenta de que su propio trabajo estaba en juego, lo cumplió.

El entrenador, un experto en enseñar a la gente cómo aumentar su inteligencia emocional, comenzó con una evaluación de 360 grados de Jack. Un diagnóstico desde múltiples puntos de vista es esencial para mejorar la inteligencia emocional porque aquellos que más necesitan ayuda suelen tener puntos ciegos. De hecho, nuestra investigación encontró que los líderes de alto rendimiento sobreestiman sus fortalezas en, como máximo, una habilidad de inteligencia emocional, mientras que los actores pobres se sobrecalifican a sí mismos en cuatro o más. Jack no estaba tan lejos, pero sí se calificaba más brillante que sus informes directos, quien le dio calificaciones especialmente bajas en autocontrol emocional y empatía.

Inicialmente, Jack tuvo problemas para aceptar los datos de retroalimentación. Pero cuando su entrenador le mostró cómo esas debilidades estaban ligadas a su incapacidad para mostrar estilos de liderazgo dependientes de esas

competencias, especialmente los estilos autoritarios, afiliativos y de coaching, Jack se dio cuenta de que tenía que mejorar si quería avanzar en la empresa. Hacer tal conexión es esencial. La razón: mejorar la inteligencia emocional no se hace en un fin de semana o durante un seminario; requiere una práctica diligente en el trabajo, durante varios meses. Si la gente no ve el valor del cambio, no hará ese esfuerzo.

Una vez que Jack se concentró en áreas para mejorar y se comprometió a hacer el esfuerzo, él y su entrenador elaboraron un plan para convertir su trabajo diario en un laboratorio de aprendizaje. Por ejemplo, Jack descubrió que era empático cuando las cosas estaban tranquilas, pero en una crisis, sintonizó a otros. Esta tendencia dificultó su capacidad de escuchar lo que la gente le decía en los momentos en que más necesitaba hacerlo. El plan de Jack requería que se concentrara en su comportamiento durante situaciones difíciles. Tan pronto como se sintió tenso, su trabajo era dar un paso atrás, dejar que la otra persona hablara y luego hacer

preguntas aclaratorias. El punto era no actuar juzgativo u hostil bajo presión.

El cambio no fue fácil, pero con la práctica Jack aprendió a desactivar sus ataques entrando en un diálogo en lugar de lanzar una arenga. Aunque no siempre estuvo de acuerdo con ellos, al menos le dio a la gente la oportunidad de hacer su caso. Al mismo tiempo, Jack también practicó dar sus informes directos comentarios más positivos y recordarles cómo su trabajo contribuyó a la misión del grupo. Y se limitó a microadministrarlos.

Jack se reunió con su entrenador cada semana o dos para revisar su progreso y obtener asesoramiento sobre problemas específicos. Por ejemplo, de vez en cuando Jack se encontraba cayendo de nuevo en sus viejas tácticas de marcapeo: cortar a la gente, saltar para tomar el control y volar en una furia. Casi inmediatamente, se arrepentiría. Así que él y su entrenador diseccionaron esas recaídas para averiguar qué desencadenó las viejas costumbres y qué hacer la próxima vez que surgiera un momento similar. Tales medidas de «prevención de recaídas» inoculan a

las personas contra futuros lapsos o simplemente se rinden. Durante un período de seis meses, Jack hizo una mejora real. Sus propios registros mostraban que había reducido el número de brotes de uno o más al día al principio a sólo uno o dos al mes. El clima había mejorado bruscamente, y los números de la división estaban empezando a subir.

¿Por qué mejorar una competencia de inteligencia emocional toma meses en lugar de días? Porque los centros emocionales del cerebro, no solo el neocórtex, están involucrados. El neocórtex, el cerebro pensante que aprende habilidades técnicas y habilidades puramente cognitivas, adquiere conocimiento muy rápidamente, pero el cerebro emocional no lo hace. Para dominar un nuevo comportamiento, los centros emocionales necesitan repetición y práctica. Mejorar tu inteligencia emocional, entonces, es similar a cambiar tus hábitos. Los circuitos cerebrales que llevan hábitos de liderazgo tienen que desaprender los viejos y reemplazarlos por los nuevos. Cuanto más a menudo se repite una secuencia conductual, más fuertes se vuelven los circuitos cerebrales subyacentes. En algún

momento, las nuevas vías neuronales se convierten en la opción predeterminada del cerebro. Cuando eso sucedió, Jack pudo pasar por los pasos del liderazgo sin esfuerzo, usando estilos que funcionaban para él y para toda la compañía.

Daniel Goleman, best known for his writing on emotional intelligence, is Co-Director of the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations at Rutgers University. His latest book is *Building Blocks of Emotional Intelligence*, a 12-primer set on each of the emotional intelligence competencies, and he offers training on the competencies through an online learning platform, Emotional Intelligence Training Programs. His other books include *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* and *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body*.

Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en español?

Nulo

2

3

4

Idioma nativo o
bilingüe



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en inglés?

Idioma nativo o

This article is about EMOTIONAL INTELLIGENCE

 Follow This Topic

Related Topics: [Managing People](#) | [Leadership](#) | [Influence](#)

Comments

Leave a Comment



Post Comment

6 COMMENTS

Donald Kerper 2 years ago

I would like to see a bibliography for each of the studies that are being referred to in this article. Not linking the assertions of this article to the research the author says exists seems problematic to me. This could all be cleared up quite easily with references to or links to the foundational research this article is founded on. Maybe the author could post them right here in the comments section. Thanks.

 Reply

0  0 

 [Join The Conversation](#)

POSTING GUIDELINES

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.